

УДК 65.012.12

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-9>

**Коробчук У.В.**  
*спеціаліст вищої категорії,  
директор відокремленого структурного підрозділу фахового коледжу  
Енергодарського інституту державного та муніципального управління  
імені Р.Г. Хеноха  
Класичного приватного університету*

**Фрішко І.О.**  
*викладач кафедри менеджменту та економіки  
Енергодарського інституту державного та муніципального управління  
імені Р.Г. Хеноха  
Класичного приватного університету*

**Абрамова О.В.**  
*старший викладач,  
методист відокремленого структурного підрозділу фахового коледжу  
Енергодарського інституту державного та муніципального управління  
імені Р.Г. Хеноха  
Класичного приватного університету*

**Korobchuk Ulyana**  
*Specialist of the highest category, director  
SE Professional College of the Energodar Institute  
of State and Municipal Management named after R. Khenokh  
of the Classical Private University*

**Frishko Inna**  
*Lecturer at the Department of Management and Economics,  
Energodar Institute of Public and Municipal Administration  
named after R. Khenokh of the Classic Private University*

**Abramova Olga**  
*Senior lecturer, Methodist SE Professional College of the  
Energodar Institute of State and Municipal Management  
named after R. Khenokh of the Classical Private University*

## МЕТОДИКА КІЛЬКІСНОГО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

## METHODOLOGY FOR QUANTITATIVE ASSESSMENT OF THE MANAGEMENT CULTURE OF MODERN ORGANIZATIONS

### АНОТАЦІЯ

У статті конкретизовано сутність поняття «управлінська культура» та розмежовано поняття управлінської і організаційної культури. Визначено основні структурні елементи управлінської культури, які слугують критеріями кількісного вимірювання її рівня. Для кількісного вимірювання кожного елементу управлінської культури вибрано методики вітчизняних та іноземних авторів, які передбачають розрахунок коефіцієнтів або надання бальних оцінок, що дає змогу здійснювати розрахунки у єдиному вимірнику. Як узагальнюючий показник запропоновано використовувати інтегральний коефіцієнт, який враховує оцінку кожного елементу управлінської культури та відповідний ваговий коефіцієнт, що віддзеркалює значимість певного елементу у загальній оцінці. Практична цінність розробленої методики полягає у можливості відстеження динаміки змін кількісних характеристик управлінської культури у часі, а також діагностики стану кожного з її елементів.

**Ключові слова:** управлінська культура, елементи управлінської культури, кількісне вимірювання, інтегральний показник, бальні оцінки.

### АННОТАЦИЯ

В статье конкретизирована сущность понятия «управленческая культура» и разграничены понятия управленческой и организационной культуры. Определены основные структур-

ные элементы управленческой культуры, которые являются критериями количественного измерения ее уровня. Для количественного оценивания каждого элемента управленческой культуры выбраны методики отечественных и зарубежных авторов, которые предусматривают расчет коэффициентов или предоставление балльных оценок, что позволяет осуществлять расчеты в едином измерителе. В качестве обобщающего показателя предложено использовать интегральный коэффициент, который учитывает оценку каждого элемента управленческой культуры и соответствующий весовой коэффициент, отражающий значимость определенного элемента в общей оценке. Практическая ценность разработанной методики заключается в возможности отслеживания динамики изменений количественных характеристик управленческой культуры во времени, а также диагностики состояния каждого из ее элементов.

**Ключевые слова:** управленческая культура, элементы управленческой культуры, количественное измерение, интегральный показатель, балльные оценки.

### ANNOTATION

The first researches of the essence, structure, typology of the internal culture of organizations, as well as its effect on the results of economic activity, is in the late 70's of the last century. However, this thematic area has not lost its relevance so far. Culture can be

a tool to influence the actions of employees, provide a competitive advantage of the organization, and also act as the basis for the development and promotion of the corporate brand. Scientific works of many domestic and foreign authors are dedicated to the problems of researching the essence and structure of management culture. However, mostly the issues that are considered by scientists are related to the formation of theoretical concepts of management culture, the definition of its essence, the correlation with the organizational and corporate culture. At the same time, insufficient attention is paid to the development of practical tools for measuring its level. The purpose of the article is clarification of the essence of the concept of "management culture", selection of its main elements and development of methodological tools for quantitative assessment of the management culture of modern organizations. The article gives a concretization of the essence of the concept of «management culture» and makes a differentiation between the concepts of management and organizational culture. Identified the main structural elements of managerial culture, which serve as criteria for quantitative measurement of its level. We have chosen for quantitative measurement of each element of management culture the methods of domestic and foreign authors, which provide for the calculation of coefficients or the provision of scores, which makes it possible to carry out calculations in a single measure. As a summarizing indicator we propose to use an integral coefficient, which considers the evaluation of each element of management culture and the corresponding weighting factor, which reflects the significance of a particular element in the overall assessment. The weighting factors are determined on the basis of the opinions of experts, which can be scientists, heads of organizations, and third-party consultants. The practical value of the developed method consists in the possibility of tracing the dynamics of changes in the quantitative characteristics of management culture over time, and also the diagnostics of the condition of each of its elements.

**Key words:** management culture, elements of management culture, quantitative measurement, integral indicator, scores.

**Постановка проблеми.** Проведення перших досліджень сутності, структури, типологізації внутрішньої культури організацій, а також її впливу на результати господарської діяльності припадає на кінець 70-х років минулого століття. Однак зазначений тематичний напрям досі не втратив своєї актуальності. Культура може слугувати інструментом впливу на дії співробітників, забезпечувати створення конкурентних переваг організації, а також виступати базисом для розроблення та просування організаційного бренду. Останнім часом дослідники приділяють увагу визначенню та розмежуванню сутності понять «організаційна культура», «корпоративна культура» та «управлінська культура», а також розробленню відповідних інструментів їх оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження сутності та структури управлінської культури присвячено науковій праці багатьох вітчизняних та іноземних авторів, таких як С. Королюк (обґрунтування структури та змісту управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, виокремлення її компонентів, видів та рівнів сформованості) [4], В. Новосолов (розгляд актуальних питань культури управління, зокрема питань проведення ділових нарад, прийому відвідувачів, складання ділових документів, встановлення раціонального режиму роботи з листами, утримання адміністративних примі-

щень, обладнання та засобів оргтехніки) [10], В. Садковий (розгляд сутності та структури культури управління, філософських та психологічних її аспектів) [5], А. Вініченко (розгляд особливостей формування культури управління в сучасному соціумі, зумовлених нормами та принципами суспільної моралі, етики, естетики, права; виокремлення взаємозалежних елементів, а саме культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці та культури документації) [1], П. Жукаускас (розроблення теоретичної концепції культури управління, розгляд культури управління як невід'ємного елементу організаційної культури) [20].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак певний дослідницький та прикладний інтерес має пошук методичних інструментів вимірювання та оцінювання рівня сформованості управлінської культури.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є уточнення сутності поняття «управлінська культура», виокремлення основних її елементів та розроблення методичного інструментарію кількісного оцінювання управлінської культури сучасних організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вибір певного методичного інструментарію оцінювання управлінської культури потребує конкретизації її змісту та визначення критеріїв оцінювання. Нині однозначного визначення поняття «управлінська культура» не існує. Більшість вітчизняних та іноземних авторів розуміє під управлінською культурою сукупність знань, умінь, цінностей, мотивів та норм поведінки керівника організації або відповідність особистісних якостей керівника чинним вимогам (табл. 1).

Безсумнівним вважаємо той факт, що носієм управлінської культури є керівник, однак тлумачення змісту управлінської культури лише як сукупності вимог до особистісних якостей менеджера, на наш погляд, є дещо обмеженим, оскільки процес управління передбачає не лише безпосередню взаємодію керівника і підлеглих, але й певні дії щодо організації праці, прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечення інформаційного обміну всередині організації [17; 19].

Також слід розмежувати поняття управлінської та організаційної культури. Деякі науковці вважають управлінську культуру складовим елементом організаційної культури. Опрацювання літературних джерел [11; 15; 16; 18] дає змогу узагальнити визначення сутності поняття «організаційна культура» як сукупності переконань, цінностей, моральних та етичних норм більшості працівників організації, організаційної філософії, мікроклімату та артефактів, що формується внаслідок міжособистісної взаємодії членів організації та/або в результаті цілеспрямованого впливу керівництва задля адаптації організації до зовнішнього середовища та досягнення організаційних цілей. Отже,

Таблиця 1

## Трактування поняття «управлінська культура» вітчизняними та іноземними авторами

Визначення поняття	Автор(и)
Система управлінських знань та вмінь, особистісних якостей, цінностей, мотивів діяльності та норм поведінки керівника	С. Трапідин [6, с. 187], С. Корольок [4, с. 19], Ю. Палеха, В. Кудін [12, с. 35]
Відповідність управлінця вимогам, що висуваються до управлінської діяльності та особистісних якостей керівника	В. Свистун та співавтори [14, с. 10], В. Новосолов [10, с. 4]
Взаємозв'язок культури керівників, культури процесу управління, умов праці, ведення документації	Ф. Хміль [17, с. 488], П. Закаревичюс [19, с. 203]
Сукупність прийомів адаптації організації до вимог зовнішнього середовища, узгоджена сукупність організаційних, управлінських, технологічних та неформальних міжособистісних відносин	Енциклопедичний словник з державного управління [2, с. 362]

Джерело: складено авторами

управлінська культура впливає на формування організаційної культури, тому її можна вважати окремим феноменом внутрішньоорганізаційного середовища.

Таким чином, управлінська культура – це сукупність знань та вмінь (професіоналізм), цінностей і норм поведінки (стиль лідерства) керівників організацій, що є підґрунтям для створення ефективної організаційної структури, забезпечення оптимальних умов праці, ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій та управлінських рішень. Отже, з огляду на виокремленні елементи управлінської культури для кількісного її вимірювання можна використовувати інтегральний показник, який враховує оцінку кожного елемента та відповідний ваговий коефіцієнт, а також розраховується за такою формулою:

$$UK = \sum_{n=1}^N E_n \times K_{ваз,е}, \quad (1)$$

де  $UK$  – інтегральна оцінка управлінської культури, ч. од.;  $E_n$  – бальна оцінка  $n$ -го елемента управлінської культури, ч. од.;  $K_{ваз,е}$  – ваговий коефіцієнт  $n$ -го елемента управлінської культури, ч. од.

Вагові коефіцієнти визначаються на підставі думок експертів, якими можуть виступати науковці, керівники організацій, сторонні консультанти. Для кількісного вимірювання кожного елемента управлінської культури ми вибрали методики, що передбачають визначення коефіцієнтів або надання бальних оцінок, які задля забезпечення однорідності одиниць вимірювання легко можна перевести в частки одиниці відповідно до максимального балу (табл. 2).

Так, для оцінювання професійних і ділових якостей керівника ми вибрали методику комплексної оцінки якості праці керівників, розроблену Науково-дослідним інститутом праці Державного комітету СРСР з праці та соціальних питань (м. Москва) [7], яка дає можливість оцінити у балах професійно-кваліфікаційний рівень (освіта, стаж роботи, раціоналізаторська діяльність), ділові якості (компетентність, навички організації праці персоналу, використання новітніх методів управління, здатність розвивати ділові якості робітників, приймати обґрунтовані рішення, поєднання в роботі ін-

тересів колективу й виробництва, особиста дисципліна, комунікабельність), складність функцій, які виконують керівники (технологічна складність трудового процесу, комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність) та результати управлінської праці (кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість результатів праці).

Систему цінностей та особливості організаційної поведінки керівника найбільш повно характеризує вибраний ним стиль керівництва (лідерства). Однак з огляду на те, що не існує найліпшого або найгіршого стилю керівництва, доцільним вважаємо застосування адаптованої «Методики для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі» [3, с. 165], яка дає змогу визначити ступінь задоволення підлеглих стилем управління керівника. Адаптація методики передбачає усунення специфіки авторського варіанта опитувальника, спрямованої на проведення дослідження у педагогічних колективах.

Для оцінювання ефективності організаційної структури доцільно використовувати коефіцієнти керованості, раціональності структури, централізації управлінських функцій, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, формалізації праці менеджерів, цілеспрямованості структури управління, повноти охоплення функцій управління та їх дублювання [13, с. 113].

При цьому для визначення узагальнюючого показника можна використовувати формулу (1) з урахуванням спрямування впливу та ваги кожного коефіцієнта у загальній оцінці ефективності організаційної структури.

Оцінка рівня організації праці управлінського персоналу передбачає визначення коефіцієнтів, що характеризують ступінь мотивації, рівень оснащення службових приміщень засобами оргтехніки, рівень інформованості керівників, ступінь регламентації управлінської праці, відповідність рівня та профіля освіти менеджера займаній посаді. Узагальнюючим показником, що характеризує рівень організацій управлінської праці, є середнє арифметичне значення розрахованих коефіцієнтів.

Оцінювання якості внутрішньоорганізаційного обміну інформацією має передбачати ви-

Таблиця 2

**Методичний інструментарій оцінювання управлінської культури  
за її складовими елементами**

Елемент управлінської культури	Вага	Методика оцінювання елементу	Параметри оцінювання
Професійні та ділові якості керівника	0,2	Методика оцінки якості праці керівників [7, с. 17]	Професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості керівника, складність функцій, які виконує керівник, результати управлінської праці
Стиль керівництва (лідерство)	0,25	Адаптована «Методика для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі» [3, с. 165]	Ступінь задоволення працівників стилем керівництва менеджера
Організаційна структура	0,1	Методика оцінки рівня розвитку організаційної структури управління [13, с. 113]	Рівень керованості, раціональність структури, централізація управлінських функцій, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, формалізація праці менеджерів, цілеспрямованість структури управління, повнота охоплення функцій управління, дублювання функцій управління
Умови праці	0,2	Методика оцінки умов праці управлінського персоналу [8, с. 205]	Ступінь мотивації керівника, рівень оснащення робочих місць оргтехнікою, рівень інформованості керівників, ступінь регламентації управлінської праці, відповідність рівня та профіля освіти менеджера займаній посаді
Якість внутрішньоорганізаційного обміну інформацією	0,1	Оцінка основних характеристик управлінської інформації [9, с. 75]	Достовірність інформації; питома вага корисних відомостей в одиниці інформації; своєчасність та захищеність інформації
Ефективність розроблення та реалізації рішень	0,15	Коефіцієнтний аналіз	Глибина спеціалізації управлінських робіт; надійність системи реалізації рішень; ступінь обґрунтованості управлінських рішень
Разом	1,00		

*Джерело: розроблено авторами*

значення достовірності інформації; питома вага корисних відомостей, що містяться в одиниці інформації; своєчасності та захищеності інформації [9, с. 75]. Як узагальнюючий показник можна використовувати суму розрахованих коефіцієнтів, що характеризують якість внутрішнього інформаційного обміну.

Для характеристики ефективності системи розроблення та реалізації управлінських рішень можна використовувати коефіцієнти глибини спеціалізації управлінських робіт (відношення профільних для певного підрозділу робіт до загальної кількості управлінських рішень, прийнятих у підрозділі); надійності системи реалізації управлінських рішень (відношення кількості нереалізованих рішень до загальної кількості прийнятих рішень) [13, с. 113]; обґрунтованості управлінських рішень (відношення кількості обґрунтованих управлінських рішень до загальної кількості прийнятих рішень). Узагальнюючим показником у цьому разі може бути середнє арифметичне значення розрахованих коефіцієнтів.

Таким чином, запропонована методика кількісної оцінки рівня управлінської культури дає змогу визначити внесок кожного її елементу до загального підсумку з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів, що характеризують ступінь їх значимості для формування управлінської культури. Практична цінність

розробленої методики полягає у можливості відстеження динаміки змін кількісних характеристик управлінської культури у часі, а також діагностики стану кожного з її елементів.

**Висновки.** Визначено основні складові частини управлінської культури, серед яких слід назвати професіоналізм і стиль лідерства керівника, рівень ефективності організаційної структури, рівень організації праці управлінського персоналу, якість внутрішньоорганізаційного інформаційного обміну та ефективність системи розроблення й реалізації управлінських рішень. Розмежовано поняття управлінської та організаційної культури як культури впливу й культури реагування відповідно.

Запропонована методика кількісного оцінювання рівня управлінської культури передбачає визначення інтегрального показника, який враховує оцінку кожного її елементу та відповідний ваговий коефіцієнт, що віддзеркалює значимість певного елементу у загальній оцінці управлінської культури. Для кількісного вимірювання кожного елементу управлінської культури вибрано методики, які передбачають визначення коефіцієнтів або надання бальних оцінок. Застосування розробленої методики забезпечує відстеження динаміки змін кількісних характеристик управлінської культури у часі, а також діагностику стану кожного з її елементів.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Вініченко А. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі. *Науковий вісник УМО. Серія «Педагогіка»*. 2016. № 1. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Vinichenko\\_Naukoviy\\_visnik\\_UMO\\_№1%282016%29.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Vinichenko_Naukoviy_visnik_UMO_№1%282016%29.pdf) (дата звернення: 27.05.2021).
- Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін та ін.; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трошинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
- Коломінський Н. Психологія педагогічного менеджменту : навчальний посібник. Київ : МАУП, 1996. 176 с.
- Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Полтава : ПОІППО, 2007. 168 с.
- Садковий В. та ін. Культура управління : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.
- Менеджмент в освіті : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Трапицына. Москва : Юрайт, 2018. 413 с.
- Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). Москва : Экономика, 1989. 55 с. URL: <http://www.gostrf.com/normadata/1/4293832/4293832186.pdf> (дата звернення: 28.05.2021).
- Методы исследования экономических процессов : монография / под. ред. Ф. Зиновьева. Симферополь : Феникс, 2009. 244 с.
- Назарова Г. Управлінська інформація як фактор розвитку економічної організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2001. № 436. С. 73–81. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9652/1/16.pdf> (дата звернення: 28.05.2021).
- Новоселов В. Элементы культуры управления. Москва : Экономика, 1971. 104 с.
- Озінська Н. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 91–93.
- Палеха Ю., Кудін В. Культура управління та підприємництва : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 1998. 96 с.
- Петренко Л., Трейтяк М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України. Теорія і практика стратегічного управління*. 2015. № 36. С. 107–117. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=seru\\_2015\\_36\\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=seru_2015_36_14) (дата звернення: 30.05.2021).
- Свистун В. та ін. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : навчальний посібник. Київ : ІПТО НАПН України, 2015. 141 с.
- Скриптунова Е., Свиркова Е. Организационная культура. Понятие. Элементы. Факторы, влияющие на формирование. Способы корректировки. 2019. URL: <http://aximaconsult.ru/article-corporate-culture> (дата звернення: 27.05.2021).
- Харчишина О. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 2(56). С. 148–151. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-2\(56\)%204.2-148-151](https://doi.org/10.26642/jen-2011-2(56)%204.2-148-151)
- Хміль Ф. Основы менеджменту : підручник. Київ : Академ-видав, 2003. 608 с.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / пер. с англ., под ред. В. Спивака. Санкт-Петербург ; Москва ; Харьков ; Минск : Питер, 2002. 336 с.
- Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*. 2004. № 30. P. 201–209.
- Žukauskas P., Vveinhardt J., Andriukaitienė R. (April 18th 2018). The Theoretical Aspect of Management Culture as Part of Organizational Culture, Management Culture and Corporate Social Responsibility. *IntechOpen*. DOI: 10.5772/intechopen.70624. URL: <https://www.intechopen.com/books/management-culture-and-corporate-social-responsibility/the-theoretical-aspect-of-management-culture-as-part-of-organizational-culture#B60> (дата звернення: 31.05.2021).

## REFERENCES:

- Vinichenko A. (2016) Osoblyvosti formuvannya "kul'tury upravlinnja" v suchasnomu sociumi [Features of the formation of "management culture" in modern society]. *Naukovyj visnyk UMO. Serija "Pedagoghika"*, no 1. Available at: [https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Vinichenko\\_Naukovyj\\_visnyk\\_UMO\\_№1%282016%29.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Vinichenko_Naukovyj_visnyk_UMO_№1%282016%29.pdf) (accessed 27 May 2021).
- Encyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogho upravlinnja (2010) [Encyclopedic dictionary of public administration] / Uklad.: Ju. Surmin ta in. ; za red. Ju. Kovbasjuka, V. Troshhynskjogho. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)
- Kolomins'kyj N. (1996) Psykholohija pedagoghichnogho menezhmentu [Psychology of pedagogical management]: navedch. posib. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)
- Koroljuk S. (2007) Rozvytok upravlins'koji kul'tury kerivnyka zagaljnoosvitnjogho navchalnjogho zakladu [Development of managerial culture of the head of a secondary school]: monoghrafija. Poltava: POIPPO. (in Ukrainian)
- Sadkovyj V. ta in. (2018) Kul'tura upravlinnja [Management culture]: monoghrafija. Kharkiv: NUCZU. (in Ukrainian)
- Trapitsyna S. (ed.) (2018) Menedzhment v obrazovanii [Management in education]: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury. Moscow: Yurayt. (in Russian)
- Ekonomika (1989). Metodicheskie rekomendatsii po otsenke slozhnosti i kachestva raboty spetsialistov (dlya ustanovleniya kvalifikatsionnykh kategoriy i differentsiatsii dolzhnostnykh okladov) [Methodological recommendations for assessing the complexity and quality of the work of specialists (for the establishment of qualification categories and differentiation of official salaries)]. Moscow. Available at: <http://www.gostrf.com/normadata/1/4293832/4293832186.pdf> (accessed 28 May 2021). (in Russian)
- Zinov'ev F. (ed.) (2009) Metody issledovaniya ekonomicheskikh protsessov [Methods for researching economic processes]: monografiya. Simferopol': Feniks. (in Russian)
- Nazarova Gh. (2001) Upravlinsjka informacija jak faktor rozvytku ekonomichnoji orghanizacii [Management information as a factor in the development of economic organization]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Lvivjsjka politekhnika". Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja i problemy rozvytku*, no. 436, pp. 73–81. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9652/1/16.pdf> (accessed 28 May 2021).

10. Novoselov V. (1971) Elementy kul'tury upravleniya [Elements of management culture]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
11. Ozirsjka N. (2015) Konceptualjni vidminnosti ta tochka pere-tynu orghanizacijnoji ta korporatyvnoji kuljтуры [Conceptual differences and the point of intersection of organizational and corporate culture]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho der-zhavnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, vol. 13, no. 3, pp. 91–93.
12. Palekha Ju., Kudin V. (1998) Kuljtura upravlinnja ta pidpryjem-nyctva [Management and entrepreneurship culture]: navch.-metod. posib. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)
13. Petrenko L., Trejtjak M. (2015) Ocinjuvannja rivnja orghanizaciji upravlinnja pidpryjemstvom [Assessing the level of organization of enterprise management]. *Strateghija eko-nomichnogho rozvytku Ukrainy. Teorija i praktyka strateghich-nogho upravlinnja*, no. 36, pp. 107–117. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C-21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=seru\\_2015\\_36\\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C-21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=seru_2015_36_14) (accessed 30 May 2021).
14. Svystun V. (ed.) (2015) Rozvytok upravlinjskoji kuljтуры kerivnykiv profesijno-tehnychnykh navchalnykh zakladiv [Development of management culture of heads of vocational schools]: navch. posib. Kyiv: IPTO NAPN Ukrainy. (in Ukrainian)
15. Skriptunova E., Svirkova E. (2019) Organizatsionnaya kul'tura. Ponyatie. Elementy. Faktory, vliyayushchie na formirovanie. Sposoby korrektyrovki [Organizational culture. Concept. Ele-ments. Factors influencing the formation. Correction methods]. Available at: <http://aximaconsult.ru/article-corporate-culture> (accessed 27 May 2021).
16. Kharchyshyna O. (2011) Doslidzhennja sutnosti kategoriji "orghanizacijna kuljtura" [Research of the essence of the category "organizational culture"]. *Visnyk ZhDTU*, no. 2(56), pp. 148–151. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-2\(56\)%20Ch.2-148-151](https://doi.org/10.26642/jen-2011-2(56)%20Ch.2-148-151)
17. Khmilij F. (2003) Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]: pidruch. Kyiv: Akademydav. (in Ukrainian)
18. Sheyn E. (2002) Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo. Postro-enie, evolyutsiya, sovershenstvovanie [Organizational culture and leadership. Building, evolution, improvement] / per. s angl.; pod red. V.A. Spivaka. Sankt-Peterburg, Moscow, Khar'kov, Minsk: Piter. (in Russian)
19. Zakarevičius P. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [Organisation's culture as cause and consequence of changes]. *Management of Organizations: Systematic Research*, 30: 201–209.
20. Žukauskas P., Vveinhardt J., Andriukaitienė R. (April 18th 2018) The Theoretical Aspect of Management Culture as Part of Organizational Culture, Management Culture and Corporate Social Responsibility. IntechOpen. DOI: 10.5772/in-techopen.70624. URL: <https://www.intechopen.com/books/management-culture-and-corporate-social-responsibility/the-theoretical-aspect-of-management-culture-as-part-of-organizational-culture#B60> (accessed 31 May 2021).